

# **Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?**



pod redakcją  
**Zdzisława Pizsa**  
**Magdaleny Rojek-Nowosielskiej**



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,  
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695- 163-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Halina Zboroń:</b> Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle) .....	15
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw .....	30
<b>Tomasz Brzowski:</b> Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności .....	40
<b>Piotr Rogala:</b> Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej .....	48
<b>Adrian Pyszka:</b> Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR .....	54
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	66
<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji .....	75
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu .....	84

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych .....	93
<b>Janusz Reichel:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów .....	104
<b>Mirosław Grewiński:</b> Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu .....	111
<b>Stanisław Kamiński:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych .....	119
<b>Andrzej Sztando:</b> Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego .....	128
<b>Joanna Szczepaniak:</b> O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag .....	139

---

### Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców .....	159
<b>Joanna Krasodomska:</b> Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów .....	166
<b>Paweł Chlipała:</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR .....	177
<b>Anna Szcześniak:</b> „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu .....	185
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa .....	193

---

### Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o. ....	209
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji .....	225
<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych .....	234
<b>Anna Brdulak:</b> Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach .....	248
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków .....	257
<b>Ewa Głuszek:</b> Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu .....	271
<b>Paweł Żuraw:</b> Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej .....	286
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa .....	297

---

### Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu .....	314

<b>Małgorzata Koszewska:</b> Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego .....	327
<b>Agata Pierścieniak:</b> Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu .....	335

---

### **Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej .....	347
<b>Piotr Wójcik:</b> Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce .....	357
<b>Zbigniew Antczak:</b> CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań) .....	367
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze .....	377
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw .....	385
<b>Agata Rudnicka:</b> Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem .....	396
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA .....	404
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR a wartość przedsiębiorstwa .....	415

## **Summaries**

---

### **Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development**

---

<b>Halina Zboroń:</b> Discussions on academic responsibility of economists .....	29
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Model approach of Corporate Social Responsibility .....	39
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	47
<b>Piotr Rogala:</b> A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
<b>Adrian Pyszka:</b> The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy .....	65
<b>Katarzyna Bachnik:</b> Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective .....	74

<b>Kazimierz Banasiewicz:</b> Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle .....	83
<b>Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn:</b> Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility .....	90

---

### Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

---

<b>Zdzisław Pisz:</b> Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland .....	103
<b>Janusz Reichel:</b> Social responsibility of organisations from different sectors .....	110
<b>Mirosław Grewiński:</b> Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility .....	118
<b>Stanisław Kamiński:</b> Public-private partnership as a form of intersectoral relations .....	127
<b>Andrzej Sztando:</b> Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning .....	138
<b>Joanna Szczepaniak:</b> About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections .....	156

---

### Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

---

<b>Ewa Stawicka:</b> Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion .....	165
<b>Joanna Krasodomska:</b> Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education .....	176
<b>Paweł Chlipała:</b> Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis .....	184
<b>Anna Szcześniak:</b> “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice .....	192
<b>Janusz Kroik, Jan Skonieczny:</b> Building the coalition for Corporate Social Responsibility .....	206

---

### Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

---

<b>Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz:</b> Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company .....	224
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization .....	233

<b>Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz:</b> Towards aware policy of social responsibility in higher education .....	247
<b>Anna Brdulak:</b> Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies .....	256
<b>Maria Roszkowska-Śliż:</b> Media and their social responsibility. Case studies analysis .....	270
<b>Ewa Gluszek:</b> Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis .....	285
<b>Paweł Żuraw:</b> Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization .....	296
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity .....	305

---

#### **Part 5. The role of stakeholders in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Elżbieta Kolasińska:</b> Stakeholders and the organization's social responsibility .....	313
<b>Adriana Paliwoda-Matiolańska:</b> Consumerism and Corporate Social Responsibility .....	326
<b>Małgorzata Koszewska:</b> Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing .....	334
<b>Agata Pierścieniak:</b> Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility .....	344

---

#### **Part 6. Standards, reporting and assessment of Corporate Social Responsibility**

---

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe .....	356
<b>Piotr Wójcik:</b> Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland .....	366
<b>Zbigniew Antczak:</b> Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey) .....	375
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility .....	384
<b>Grzegorz Zasuwa:</b> The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility .....	395

<b>Agata Rudnicka:</b> The role of Corporate Social Responsibility in risk management .....	403
<b>Renata Koneczna, Łukasz Lelek:</b> Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method .....	414
<b>Magdalena Stefańska:</b> CSR and corporate value .....	425



**Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz**

Microsoft Sp. z o.o.

---

## **WOLONTARIAT PRACOWNICZY JAKO INNOWACYJNY INSTRUMENT POLITYKI MOTYWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE MICROSOFT SP. Z O.O.**

---

**Streszczenie:** Spowolnienie gospodarcze zmieniające rynek pracy oraz dynamika, z jaką w ostatnich latach CSR zdobywa coraz większe uznanie, sprawiają, że warto sięgać po nowe instrumenty motywowania zespołów. Budowanie organizacji opartej na innowacyjnych narzędziach motywowania, zachowanie równowagi pomiędzy rentownością firmy i interesem społecznym są strategicznym przedsięwzięciem przynoszącym wymierne korzyści inwestorom. Wzmacnianie kultury organizacyjnej w oparciu o wartości prospołeczne i wolontariat często angażuje także interesariuszy zewnętrznych firmy, wykraczając poza aspekt motywowania jedynie kadry pracowniczej i interioryzacji CSR. Wolontariat pracowniczy, umocowany na podstawach autentycznej strategii odpowiedzialności społecznej biznesu, może z powodzeniem spełniać funkcję nowoczesnego instrumentu polityki motywacyjnej personelu firmy.

**Słowa kluczowe:** wolontariat pracowniczy, odpowiedzialność społeczna biznesu, motywacja.

### **1. Wstęp**

Największym kapitałem niemal każdej firmy jest jej kapitał ludzki<sup>1</sup>. Prawie każdy pracodawca chciałby, by jego zespół pracowników był siłą napędową dla prowadzonej działalności biznesowej firmy i swoim zaangażowaniem wypracowywał dla niej zyski.

---

<sup>1</sup> G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago 1993. Teoria kapitału ludzkiego, stworzona przez G.S. Beckera na podstawie prac m.in. Schultza w latach 70. XX wieku, zakłada, że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa. Wydatki na podwyższenie poziomu kapitału ludzkiego traktuje się w kategoriach czysto ekonomicznych. Inwestycje w ten czynnik to ogół działań, które wpływają na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie zasobów w ludziach. Prowadzą one do zmiany wartości nagromadzonych zdolności pracowników i w efekcie do zmiany jakości. Inwestycje są ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują.

Prezesi, dyrektorzy zasobów ludzkich i menedżerowie sięgają po coraz to nowsze sposoby wzmacniania motywacji pracowników. Istnieje wiele różnych modeli motywacyjnych. Od lat popularnym sposobem wpływania na motywację do pracy jest zarządzanie wynagrodzeniami czy też są to przyznawane świadczenia pozapłacowe. Możliwość otrzymania od firmy dodatkowych świadczeń, np. na sport, opiekę zdrowotną i kuponów żywieniowych, właściwie stała się normą. Bardzo popularnym dodatkiem do pensji w dużych firmach są służbowe laptopy, telefony komórkowe bądź samochody. Czy jednak nadal jest to czynnik głęboko oddziałujący na zwiększenie motywacji pracownika do pracy czy raczej standard, narzędzie potrzebne do efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych? Z pewnością zwiększa prestiż zajmowanego stanowiska, niemniej w obliczu stale rozwijających się nowych technologii wydaje się, że tego typu dodatki do pensji staną się coraz bardziej popularne, zmniejszając, co za tym idzie, swoją „wyjątkowość” w oczach pracownika. Zatem celem niniejszego opracowania jest ukazanie wolontariatu pracowniczego jako istotnego narzędzia polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa. Uzupełnieniem prowadzonych rozważań teoretycznych będzie przedstawienie i omówienie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w firmie Microsoft Sp. z o.o.

## 2. Wolontariat pracowniczy narzędziem polityki motywacyjnej

Każdy człowiek stanowi odrębną jednostkę kierującą się innymi wartościami i zasadami, obdarzoną innymi cechami charakteru. Motywacja powinna być przede wszystkim dobierana odpowiednio do zasług i potencjału jednostkowego pracownika. Wyzwaniem jest dobór nowego uniwersalnego narzędzia, konstruktywnie mobilizującego ogół zasobów ludzkich. Pozostawiając menedżerom wybór indywidualnego modelu motywowania jednostki i szukając efektywnego instrumentu oddziałującego na całość personelu, nie unikniemy zatem generalizowania. Przyjrzyjmy się więc modelowi zmotywowanego pracownika i potencjałowi jego dominujących cech. Będą to zapewne: zaangażowanie, lojalność, pasja, umiejętność pracy w zespole, wiara w siebie, odwaga podejmowania decyzji, kreatywność, przedsiębiorczość. Pobudzaniu tych cech, bezpośrednio związanych z odczuwaniem motywacji, sprzyjają z pewnością takie aspekty pracy, jak możliwość rozwoju, dobra atmosfera i warunki pracy, stabilizacja, zbilansowane życie zawodowe oraz prywatne, a także inne niematerialne i materialne środki zaspokojenia potrzeb. Kiedy przedsiębiorstwo zapewni już pracownikom te warunki, a nadal szuka nowych możliwości pozytywnego wpływania na ich motywację, dochodzi aspekt kultury organizacyjnej<sup>2</sup> opartej na potencjale społecznym<sup>3</sup> firmy i dobroczynnym zaangażowaniu personelu.

---

<sup>2</sup> Kultura organizacyjna: „Zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur”. L.J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, London 2002; T. Hannagan, *Management. Concepts and Practices*, Harlow 2002; J. Stredwick, *An Introduction to Human Resource Management*, Oxford 2000; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1994.

Odpowiedzialność społeczna biznesu<sup>4</sup> zdobywa coraz większą popularność i wra- sta w strategię zarządzania przedsiębiorstwem. Istniejące normy, określające pojęcie odpowiedzialności społecznej biznesu<sup>5</sup>, łączą ze sobą koncepcje wzajemnych oddzia- ływań otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy, przestrzegania zasad etycznych w relacjach biznesowych i pracowniczych, określają zobowiązania firmy w kontaktach z interesariuszami, z sektorem administracji publicznej i środowiskiem społecznym, formułując model firmy społecznie odpowiedzialnej. Wolontariat pracowniczy wraz z wartościami, jakie mu przyświecają, staje się coraz częściej integralną częścią strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Badanie wolontariatu pracowniczego w Polsce opublikowane w 2008 roku przez Centrum Wolontariatu<sup>6</sup> dodatkowo wykazało, że dla co trzeciego pracownika fakt, iż w firmie funkcjonuje program wolontariatu pra- cowniczego, podnosi jej wizerunek jako pracodawcy.

Wolontariat pracowniczy w Microsoft Sp. z o.o. uruchomiony został w roku 2009, w okresie odczuwalnego wówczas w Polsce kryzysu wolontariatu<sup>7</sup>. Jak wy- kazały jednak doświadczenia firmy oraz badania niezależnych ekspertów ze- wnętrnych, wolontariat pracowniczy spotkał się w firmie z żywym odbiorem, spełniając założone cele z zakresu wzmacniania polityki personalnej i angażowania personelu. Budowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej dobro społeczne znacząco podbudowało motywację pracowników i poczucie identyfikacji z praco- dawcą. Inwestycja we wzbogacenie strategii odpowiedzialności społecznej poprzez dodanie komponentu dobroczynnego zaangażowania pracowników na poziomie osobistym dodatkowo wpłynęła na wzrost poziomu wartości reprezentowanych przez kapitał ludzki firmy. Wolontariat pracowniczy jawi się zatem jako kolejne i jeszcze dość nowe, efektywne narzędzie zwiększania motywacji i zaangażowania pracowników.

---

<sup>3</sup> Potencjał społeczny firmy to sumaryczny kapitał osobowy, który jako zasób danej społeczności wyraża jej potencjał działania. Wartością firmy są ludzie, ich wiedza, umiejętności, postawy i pre- dyspozycje. Tak naprawdę żadne przedsiębiorstwo nie może istnieć w oderwaniu od społeczności, w której działa i świadomie bądź nieświadomie wywiera na nią wpływ. Im bardziej świadomy i prze- myślany jest ten wpływ, tym większe może przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samej społeczności. Z tego też powodu firmy od dawna angażowały się społecznie, odgrywając rolę mece- nasów, sponsorów i filantropów. T. Kaźmierczak, K. Hernik, *Spoleczność lokalna w działaniu. Kapi- tał społeczny, potencjał społeczny, lokalne governance*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

<sup>4</sup> *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

<sup>5</sup> Między innymi Global Compact, SA8000, AA1000, ISO14001, EMAS, wytyczne OECD czy też najnowsza norma ISO26000.

<sup>6</sup> Badanie wolontariatu pracowniczego w Polsce, Centrum Wolontariatu, [http://www.wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/files/File/BADANIA\\_www.pdf](http://www.wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/files/File/BADANIA_www.pdf), 2008.

<sup>7</sup> Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2006 roku wyka- zał zatrzymanie się wzrostu wolontariatu, a tendencja ta utrzymywała się przez kolejne 3 lata, <http://wolontariat.ngo.pl/x/605752> (10.12.2010).

## 2.1. Kryteria potrzeb osobistych i społecznych interesariuszy wewnętrznych firmy

Teoria Abrahama Maslowa<sup>8</sup> stawia potrzebę afiliacji, szacunku i uznania oraz samorealizacji kolejno na trzecim, czwartym i piątym stopniu piramidy potrzeb, których zaspokojenie oddziałuje na motywację człowieka. Zarówno potrzeby społeczne człowieka związane z jego relacjami z otoczeniem, poczuciem przynależności do grupy, uznaniem w środowisku i samorealizacją, jak i możliwość zaspokojenia ich poprzez udział w działaniach dobroczynnych firmy wpływają na motywację i podnoszą efektywność pracowników.

Badanie pracownicze, poprzedzające wprowadzenie programu społecznego zaangażowania pracowników na poziomie osobistym, definiuje zazwyczaj oczekiwania personelu odnośnie do spodziewanych, odczuwalnych korzyści, wynikających z udziału w wolontariacie pracowniczym. Badanie takie, przeprowadzone na etapie definiowania modelu społecznego zaangażowania pracowników Microsoft Sp. z o.o.<sup>9</sup>, wskazało na potrzeby kadry pracowniczej związane m.in. z poprawą atmosfery w pracy, zwiększeniem poziomu integracji z firmą i współpracownikami, odczuwaniem realnego wpływu na wewnętrzne procesy w firmie i interakcje z otoczeniem społecznym. Wszystkie wymienione spodziewane korzyści osobiste znajdują odzwierciedlenie w czynnikach powszechnie uznawanych za komponenty wpływu na motywację. Aby wolontariat pracowniczy był skutecznym instrumentem mobilizującym, powinien być oparty zarówno na potencjale społecznym pracowników, jak i na przejrzystej, zgodnej z misją społecznej odpowiedzialności firmy, konstrukcji programu.

Przykładem na to, w jakim stopniu odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw jest tak zwanym „listkiem figowym” lub jedynie elementem strategii PR czy realną strategią zarządzania, była powódź, jaka w 2010 roku nawiedziła Polskę. Katastrofa ta zmobilizowała liczne firmy do udzielenia poszkodowanym regionom pomocy. Także pracownicy Microsoft Sp. z o.o. w ramach programu wolontariatu pracowniczego pomogli zrujnowanej przez żywioł szkole podstawowej w Sandomierzu. Wartością podkreślaną przez wolontariuszy w ankiecie satysfakcji z programu społecznego zaangażowania, przeprowadzonej wewnątrz firmy w listopadzie 2010 roku, był realny wpływ na losy lokalnej społeczności poszkodowanych mieszkańców z rejonu Sandomierza oraz fakt, że zaangażowanie nie skończyło się na tej jednej akcji społecznej<sup>10</sup>. Podstawową zasadą towarzyszącą zatem wdrażaniu wolontariatu pracowniczego jako skutecznego narzędzia motywacji jest jego autentyczność, adekwatność

---

<sup>8</sup>A. Maslow, *Motivation and Personality*, tłum. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>9</sup>Badanie przeprowadzone wśród pracowników Microsoft w 2008 roku przez Inwestycje Społeczne.

<sup>10</sup>Microsoft był także partnerem ogólnopolskiej akcji „Szachiści grają dla powodzian”, stanowiącej kontynuację wsparcia, zorganizowanej przez Polski Związek Szachowy.

do potrzeb pracowniczych, firmowych i społecznych, a także jego znacząca rola edukacyjna w budowaniu świadomości prospołecznej.

Abraham Maslow, tworząc swój model piramidy potrzeb, zwrócił uwagę na fakt, że kiedy zostaną zaspokojone potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa (określone jako potrzeby niższego rzędu), kończy się ich motywujące znaczenie. Natomiast potrzeby wyższe (społeczne) działają jako motywator zawsze, gdyż człowiek stale będzie dążył do ich zaspokajania. Wiążąc się z odczuwaniem przyjemnych doznań – przyjaźni, akceptacji, uznania, docenienia, satysfakcji, rozwoju osobistego, stanowią stałe (zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie) pozytywne wzmocnienie motywacji ze strony pracodawcy. Wolontariat w firmie to także dla pracowników możliwość uzyskania uznania społecznego, docenienia bądź widoczności. Potrzeba nawiązywania bliskich relacji oraz przynależności spełniana jest w ramach wolontariatu poprzez udział w grupowych akcjach społecznych i uczestniczenie w kontaktach społeczności pracowników-wolontariuszy. Wspólne planowanie i podejmowanie inicjatyw sprzyja lepszemu integracji i nawiązywaniu serdecznych więzi, zarówno wewnątrz grupy wolontariuszy, jak i ze środowiskiem społecznym. Buduje się kapitał społeczny<sup>11</sup> przedsiębiorstwa umocowany na wzajemnych relacjach opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty. Kontakt z otoczeniem innym niż biznesowe pobudza rozwój zachowań empatycznych, a zatem i kryterium potrzeby samorealizacji (na poziomie osobistym) wydaje się znajdować w działaniach społecznych swoje źródło.

Piramida potrzeb Maslowa, rozpatrywana w kontekście społecznych zachowań pracowników, znajduje swoje odniesienie. Jednak warto zauważyć, że zmiany ekonomiczne, społeczne i pokoleniowe wymuszają częściową transformację hierarchii i substytucję potrzeb. Modyfikacje specyfiki oczekiwań i zachowań następujących po sobie generacji X<sup>12</sup> i Y<sup>13</sup> sprawiły, że zwłaszcza potrzeby uznane przez Maslowa jako potrzeby wyższego rzędu reorganizują się i kompensują wzajemnie. Podczas gdy dla generacji X podstawową wartością jest stabilizacja, kolejne pokolenie Y to pracownicy niezależni, relacyjni, etyczni. Nie stawiając kariery na pierwszym miejscu swoich celów i poszukując dróg ku lepszemu jakości życia, stanowią naturalny potencjał programu wolontariatu pracowniczego. Społeczne zaangażowanie jest jednocześnie dla pokolenia Y istotnym motywatorem, zwiększającym poziom

---

<sup>11</sup> „Kapitał społeczny” – termin z pogranicza ekonomii i socjologii, oznaczający kapitał (jako element procesu produkcji i życia w zorganizowanym społeczeństwie), którego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek, które dzięki niemu mogą osiągać więcej korzyści (z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia). Termin ten został wprowadzony w sposób systematyczny do literatury socjologicznej w latach siedemdziesiątych XX wieku, przez Pierre’a Bourdieu, a następnie rozpowszechniony w przez Jamesa Colemana.

<sup>12</sup> R. Bomba, *Pokolenie X*, <http://wiedzaiedukacja.eu/archives/76> (19.01.2008).

<sup>13</sup> J. Solska, *Raport: Pokolenie Y na rynku pracy*, <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/270628,1,raport-pokolenie-y-na-ryнку-pracy.read> (13.10.2009).

identyfikacji z pracodawcą i lojalności. Zmieniające się realia współczesnego świata, w którym funkcjonują firma i jej zasoby ludzkie, modyfikują potrzeby pracowników, dając jednocześnie pracodawcom nowe narzędzie wpływu na ich motywację, jakim jest wolontariat pracowniczy.

## 2.2. Kadra zarządzająca jako motywator

Aby wolontariat pracowniczy spełniał swoją rolę motywatora, ważne jest, by kadra kierownicza przedsiębiorstwa była odpowiednio przygotowana do doceniania społecznego zaangażowania pracowników. Niedocenienie bowiem dobroczynnego zaangażowania podwładnych może osłabić potencjał motywujący programu wolontariatu pracowniczego, a w konsekwencji zdemotywowwać pracownika. Teoria ERG, opracowana przez Claytona Alderfera<sup>14</sup> i nawiązująca do piramidy Masłowa, zakłada wręcz, że kiedy jakaś potrzeba wyższa nie zostanie zrealizowana, ponownie nabierają mocy potrzeby niższego rzędu (np. poprawa poziomu wynagrodzenia, warunków pracy, świadczeń socjalnych i in.).

Także sam menedżer może być dla pracownika-wolontariusza motywatorem. Według Jima Harrisa<sup>15</sup> istnieje pięć zasad zachęcania pracowników do zaangażowania: *Capture the heart* (chwytywanie za serce), otwarta komunikacja, partnerstwo, nabywanie umiejętności, wyzwalanie działania. *Capture the heart* stanowi motywator oparty na równowadze pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Praca i zabawa nie muszą być pojęciami wzajemnie się wykluczającymi. Wspólne realizowanie celów społecznych przybliża komponent zabawy i przyjemności do środowiska relacji zawodowych. Otwarta komunikacja menedżer–pracownik to w istocie dwukierunkowa interakcja dająca poczucie przynależności do organizacji, a w przypadku wolontariatu pracowniczego także do społeczności zaangażowanych społecznie współpracowników. Taka komunikacja powinna opierać się m.in. na kulturze bieżącego feedbacku i umiejętności słuchania, a wolontariat – z zasady pozbawiony hierarchii służbowej – sprzyja otwartej formie porozumiewania się.

Harris twierdzi, że „zasoby ludzkie są największą przewagą konkurencyjną, jaką może mieć organizacja”. Dlatego kolejne określone przez niego zasady – partnerstwa w działaniu i nabywania umiejętności – dają pracownikowi poczucie wpływu na powodzenie, stawiając zarazem przed menedżerami wyzwanie zachęcania pracowników do stałego podnoszenia kompetencji. Zdaniem Harrisa menedżer powinien też stwarzać pracownikom możliwości doskonalenia się poprzez zachęcanie ich do podejmowania wyzwań oraz przyznanie prawa do porażek i podejmowania kolejnych prób na drodze do nabywania nowych umiejętności. Nie-

<sup>14</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 463.

<sup>15</sup> J. Harris, *Getting Employees to Fall in Love with Your Company*, American Management Association, New York 1996.

wątpliwie działania prowadzone w ramach programu wolontariatu stanowią doskonałą okazję dla pracowników do sięgania po nowe wyzwania i uczenia się na błędach. Odpowiednio przygotowany do zarządzania zespołem menedżer potrafi umiejętnie podsycać i doceniać społeczne zaangażowanie podwładnego, będąc świadomym przłożenia na wzrost jego wydajności i motywacji. Niemniej elementarną zasadą dla menedżera zarządzającego zespołem ludzkim powinno być to, by chcąc motywować innych, najpierw samemu czuć się zmotywowanym. Tym większy nacisk powinien być kładziony przez firmy na zarządzanie motywacją menedżerów zespołów pracowniczych i przygotowanie ich do doceniania postaw prospołecznych podwładnych. A jak powiedział Mark Twain, „najlepszym sposobem, żeby dopingować siebie, jest dopingować innych”<sup>16</sup>.

### **3. Monitorowanie efektywności wolontariatu pracowniczego jako instrumentu motywacji**

Spowodowane recesją redukcje zatrudnienia i wynagrodzeń odbijają się negatywnie na poziomie motywacji pracowników. Międzynarodowy raport Towers Watson<sup>17</sup>, konkludujący wyniki badania przeprowadzonego w 25 krajach europejskich, wykazał, że większość firm naszego kontynentu boryka się obecnie z motywowaniem i pozyskiwaniem pracowników. Według danych z raportu 6% pracowników nie odczuwa żadnej motywacji, podczas gdy aż 43% przejawia umiarkowane podejście do wykonywanej pracy. Jedynie co czwarty pracownik deklaruje wysoką motywację. Zwłaszcza w trudnych warunkach ekonomicznych wydaje się szczególnie ważne, by sięgać po nowe skuteczne metody motywowania i wpisywać je w długofalową politykę kadrową. W okresie spowolnienia gospodarczego wolontariat pracowniczy stanowi dla personelu doskonale remedium na stres i wypalenie zawodowe. Podnosząc poziom zadowolenia pracownika, pozytywnie wpływa na jego zaangażowanie i wydajność.

#### **3.1. Badania pracownicze**

Dr Brene Brown w swoim wystąpieniu „The Power of Vulnerability”<sup>18</sup> w TEDx Houston powiedziała: „Jeśli czegoś nie można zmierzyć, to znaczy, że to nie istnieje”. Wdrażając program wolontariatu pracowniczego jako instrumentu motywowania personelu, należy więc monitorować jego skuteczność. Jednym ze sposobów mierzenia efektywności prowadzonych przez firmę działań z zakresu społecznej odpowiedzialności i zaangażowania pracowników w wolontariat było badanie

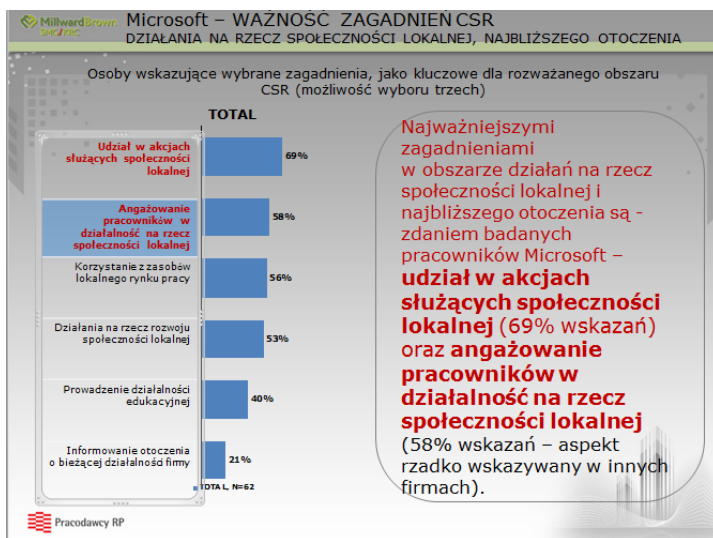
<sup>16</sup> *The best way, to cheer yourself is to cheer somebody else up.*

<sup>17</sup> <http://www.motivationdirect.pl/news/art,4,zmotywowany-pracownik-to-dobrze-prosperujaca-firma.html> (2.11.2010).

<sup>18</sup> B. Brown, *TEDxHouston*, [http://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability.html](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html), 2010.

świadomości CSR wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o., przeprowadzone w grudniu 2010 roku przez firmę MillwardBrown<sup>19</sup>. Pozwoliło ono zmierzyć poziom świadomości pracowników odnośnie do znajomości samego pojęcia odpowiedzialności społecznej, a także wskazało na najważniejsze w ocenie personelu firmy obszary CSR.

Najważniejszym obszarem CSR dla prawie 1/3 badanych pracowników (29%) okazały się działania na rzecz społeczności lokalnej i najbliższego otoczenia. Najważniejszymi zagadnieniami w obszarze działań na rzecz społeczności lokalnej i najbliższego otoczenia były – zdaniem badanych pracowników Microsoft – udział w akcjach służących społeczności lokalnej (69% wskazań) oraz angażowanie pracowników w działalność na rzecz społeczności lokalnej (58% wskazań) (rys. 1).



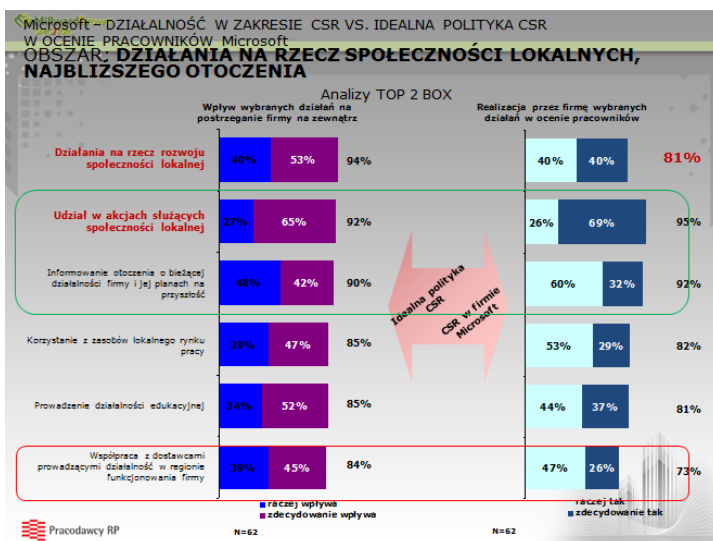
Rys. 1. Badanie świadomości CSR wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o.

Źródło: Badanie MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzone na zlecenie Pracodawcy RP, 2010.

Fakt, że ten ostatni wynik jest rzadko osiągany na tak wysokim poziomie w innych przedsiębiorstwach, to wytyczna dla firmy odnośnie do skuteczności i przejrzystości prowadzonych działań społecznych oraz prawdziwości stawianych i realizowanych w ramach wolontariatu celów społecznych. 81% personelu pozytywnie oceniło działania firmy na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, a aż 95% pracowników doceniło udział własny w prowadzonych przez Microsoft akcjach wolontarystycznych (rys. 2).

<sup>19</sup> Badanie świadomości CSR wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o., MillwardBrown SMG/KRC, przeprowadzone na zlecenie Pracodawcy RP w grudniu 2010.





Rys. 2. Badanie świadomości CSR wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o.

Źródło: Badanie MillwardBrown SMG/KRC przeprowadzone na zlecenie Pracodawcy RP, 2010.

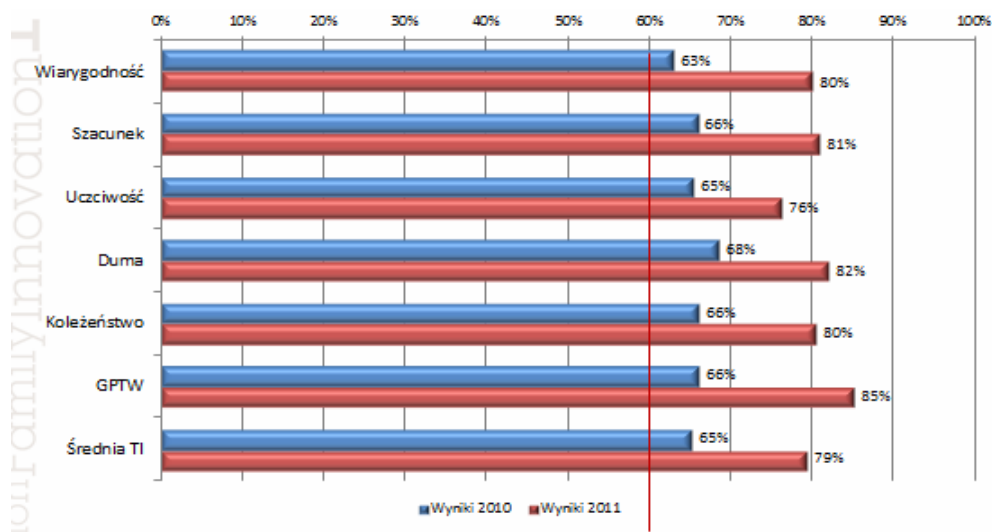
Jak wynika z powyższych badań, nie wystarczy jedynie wdrożyć program społecznego zaangażowania pracowników jako wspomniany „listek figowy” lub element strategii PR. By skutecznie motywował on personel do działania i przynosił wymierne efekty, konieczne są: praca, pasja i zaangażowanie zespołu kierującego programem, a także wierność społecznej misji firmy. Takie podejście do wolontariatu wpływa bowiem realnie na identyfikację pracowników z firmą i jej strategią społecznej odpowiedzialności, a przez to wzmacnia także komponenty potrzebne do zwiększenia motywacji pracowników, takie jak: zaangażowanie, pasja, poczucie współodpowiedzialności za reputację firmy, satysfakcja, identyfikacja z firmą i społecznością zaangażowanych współpracowników, zaufanie do firmy, rozwój wewnętrzny czy podnoszenie kompetencji. Dzięki podejmowanym grupowym akcjom wolontariatu często „rosną” wśród pracowników nowi liderzy, którzy w ramach zwyczajowych obowiązków zawodowych nie mieliby okazji do lepszego poznania własnych kompetencji przywódczych. Przekłada się to bezpośrednio na ich dalszy rozwój, efektywność i aspiracje zawodowe.

Wyniki kolejnego badania, Great Place to Work® 2011<sup>20</sup>, przeprowadzonego wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o. przez Institute Polska, jeszcze dobitniej świadczą, że inwestowanie w społeczne zaangażowanie kapitału ludzkiego firmy przy-

<sup>20</sup> O pozycji firmy na liście decyduje łączna ocena dwóch aspektów: wyniku ankiety pracowniczej (wskaźnik zaufania Trust Index©) oraz audytu kultury organizacyjnej i praktyk HR (Audyt Kulturowy©).

nosi wymierne efekty. Microsoft zdobył pierwsze miejsce w rankingu najlepszych pracodawców w Polsce w kategorii firm do 500 pracowników. Poza uzyskaniem tytułu najlepszego pracodawcy Great Place to Work® Institute Polska przyznał też firmie, w uznaniu za wyjątkowy wolontariat pracowniczy, wyróżnienie specjalne dla „Firmy odpowiedzialnej społecznie”. Wyróżnienie to wynikało z zebranych, za pośrednictwem ankiet pracowniczych, opinii personelu firmy na temat postawy społecznej firmy i możliwości zaangażowania własnego w ramach wolontariatu pracowniczego.

Program zaangażowania społecznego personelu powstał w Microsoft w Polsce w lutym 2009 roku. Od ponad dwóch lat jest intensywnie rozwijany przy użyciu zdywersyfikowanych modeli zaangażowania, narzędzi komunikacji, wsparcia, koordynacji i promocji wewnętrznej. Doświadczenia ostatnich dwóch lat wolontariatu powstały na tle dobrych wyników w biznesie. Był to także okres intensyfikowania wysiłków związanych z poprawą miejsca pracy. Czynniki te wzmacniały wzajemnie swoje działanie, np. otwartość w komunikacji strategii rynkowej i idące za tym platformy komunikacyjne sprzyjały promocji wolontariatu. Zestawienie porównawcze wyników osiągniętych przez Microsoft Sp. z o.o. w badaniu Great Place to Work® w latach 2010 i 2011 pozwala ocenić zmiany, jakie zaszły w firmie w okresie funkcjonowania programu wolontariatu pracowniczego jako jednego z wielu instrumentów motywacji personelu. Wskaźniki porównawcze wskazują na wzrost poziomu reprezentowanych wartości, takich jak: wiarygodność (wzrost o 17%), szacunek (15%), uczciwość (11%), duma (14%) i koleżeństwo (14%) (rys. 3).



**Rys. 3.** Zestawienie porównawcze wyników osiągniętych przez Microsoft Sp. z o.o. w badaniu Great Place to Work® w latach 2010 i 2011

Źródło: Badanie Great Place To Work® 2011, Institute Polska.

Także w kategorii zapewnienia pracownikom komfortu psychicznego i emocjonalnego oraz ograniczenia stresu odnotowano relatywny wzrost o 23% i 21% (rys. 4).



**Rys. 4.** Zestawienie porównawcze wyników osiągniętych przez Microsoft Sp. z o.o. w badaniu Great Place to Work® w latach 2010 i 2011

Źródło: Badanie Great Place To Work® 2011, Institute Polska.

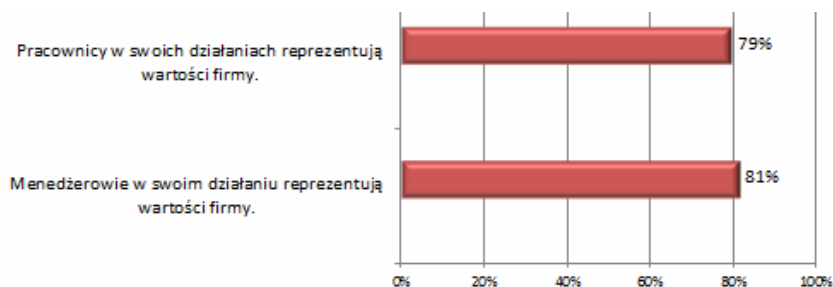
Najsilniejszymi tegorocznymi wskaźnikami, odnoszącymi się do postrzegania przez pracowników odpowiedzialności społecznej firmy, były: odczuwanie dumy (91%) oraz zadowolenie z postawy społecznej pracodawcy (90%) (rys. 5).

Z dumą mówię ludziom, gdzie pracuję	91%
Podoba mi się sposób, w jaki działamy na rzecz społeczeństwa	90%
Pracownicy chętnie przychodzą tu do pracy	83%
Kiedy patrzę na to, co razem osiągamy, odczuwam dumę.	79%

**Rys. 5.** Microsoft Sp. z o.o. w percepcji pracowników

Źródło: Badanie Great Place To Work® 2011, Institute Polska.

Te bardzo wysokie wskaźniki wynikają między innymi z głębokiej identyfikacji personelu z firmą i wierności jej misji<sup>21</sup> (rys. 6).



**Rys. 6.** Identyfikacja pracowników Microsoft Sp. z o.o. z wartościami firmy

Źródło: Badanie Great Place To Work® 2011, Institute Polska.

<sup>21</sup> Misją Microsoft jest „sprawiać, by ludzie i firmy na całym świecie mogli w pełni realizować swój potencjał”. Jest to zarazem misja programu wolontariatu pracowniczego Microsoft.

Patrząc przez pryzmat aktualnych badań opinii pracowników oraz statystyk porównawczych, wydaje się, że wolontariat, będąc dla personelu ważnym elementem funkcjonowania społecznego i pracowniczego, spełnia swoją funkcję motywatora. Należy jednak pamiętać, że miarą jego efektywności są autentyczność i solidne podstawy świadomości prospołecznej. Dopiero zachowanie tych dwóch komponentów, tj. przestrzeganie wierności zasadom programu i jego misji oraz odpowiednie przygotowanie kadry menedżerskiej, stwarza programowi wolontariatu pracowniczego szansę efektywnego odgrywania roli narzędzia polityki motywacyjnej firmy (rys. 7).



Rys. 7. Równanie efektywności wolontariatu pracowniczego jako instrumentu polityki motywacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

### 3.2. Odpowiedzialność społeczna biznesu

Zaspokajanie potrzeb wewnętrznych interesariuszy, czyli pracowników firmy, jest istotne nie tylko w czasach recesji, lecz także w kontekście rosnącej roli społecznej odpowiedzialności biznesu. Badania przeprowadzone wśród pracowników Microsoft Sp. z o.o. pokazały, że zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność i wolontariat to istotne komponenty zaangażowania i lojalności pracowników. Microsoft znalazł się także na liście magazynu „Fortune” najbardziej podziwianych firm na świecie. Badania magazynu ukazały, że firmy będące na liście mają relatywnie wysokie wskaźniki zaangażowania i utrzymują wysoki poziom lojalności<sup>22</sup>. Ważnym kryterium odpowiedzialności społecznej jest także etyczna działalność biznesowa. W 2011 roku Microsoft zajął drugie miejsce w kategorii najbardziej etycznych spółek świata tworzących oprogramowanie. Zestawienie przygotował instytut Ethisphere i opublikował w raporcie „Najbardziej etyczne spółki świata”<sup>23</sup>. Znalazło się w nim 110 przedsiębiorstw sklasyfikowanych w 38 kategoriach. Raport instytutu Ethisphere wyróżnia te przedsiębiorstwa, które kierują się etyką w swoich działaniach. Firmy te muszą jednocześnie postępować zgodnie z myślą

<sup>22</sup> FORTUNE World's Most Admired Companies, HayGroup, [http://www.haygroup.com/ww/Best\\_Companies/Index.aspx?ID=1582](http://www.haygroup.com/ww/Best_Companies/Index.aspx?ID=1582).

<sup>23</sup> Centrum Prasowe Microsoft, [http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11\\_03/10.mspix](http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11_03/10.mspix) (29.03.2011).

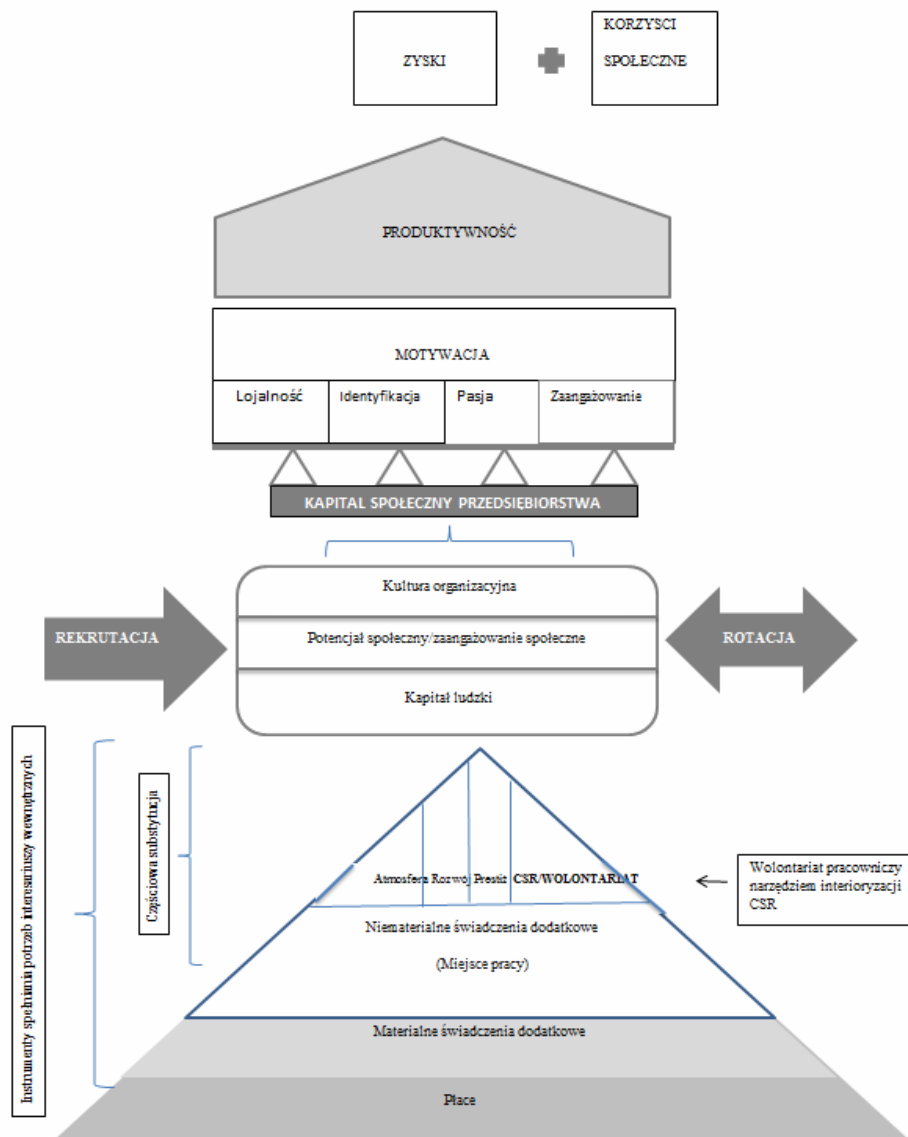
przewodnią instytutu, która brzmi: „Dobro. Mądrość. Biznes. Dochód”. Inwestowanie w etykę zawsze przynosi korzyści przedsiębiorstwom, i to bez względu na sytuację rynkową. Według instytutu Ethisphere firmy te cieszą się zdecydowanie większym zaufaniem akcjonariuszy niż spółki wchodzące w skład indeksu Standard & Poor’s 500.

### 3.3. Wolontariat pracowniczy w strukturze instrumentów polityki motywacyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa

Realia współczesnego świata: zmiany ekonomiczne, pokoleniowe, wzrost świadomości prospołecznej i CSR, powodują, że gdy rozpatruje się dostępne narzędzia wpływu na motywację personelu firmy, odpowiedzialność społeczna i wolontariat pojawiają się jako innowacyjny i efektywny motywator. Nawiązując do piramidy potrzeb Masłowa z 1943 roku, należy stwierdzić, że potrzeby podstawowe (płacowe) oraz potrzeby związane ze stabilizacją (np. świadczenia socjalne) są dziś równie ważne jak 68 lat temu. W przyszłości, wraz z aktywnością zawodową generacji Y, znaczenie potrzeb bezpieczeństwa (np. ciągłość zatrudnienia) może podlegać przewartościowaniu. Dziś jednak wydaje się, że to potrzeby wyższego rzędu, podlegając częściowej substytucji, skłaniają firmy do modyfikowania instrumentów motywujących. Obszar tych potrzeb zaspokajają niematerialne świadczenia dodatkowe związane z miejscem pracy. Narzędzia te wzajemnie się wzmacniają. Dobra atmosfera i równowaga pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym są ważnym motywatorem dla pracowników. Podobnie możliwość rozwoju, szkoleń, podnoszenia kompetencji. Prestiż firmy, tzw. *employerbrand*, to dziś także istotne kryterium lojalności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność społeczna biznesu i wolontariat pracowniczy, jako zjawiska relatywnie nowe w Polsce<sup>24</sup>, tworzą możliwość nowatorskiego podejścia do podnoszenia motywacji i budowania kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Społeczne zaangażowanie pracowników w wolontariat pomaga też „odinstytucjonalizować” CSR – wolontariat staje się zarazem narzędziem interioryzacji odpowiedzialności społecznej w firmie i wzmacniania kultury organizacyjnej. Kapitał ludzki wraz z jego potencjałem społecznym, tworzącym kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, podlegają wpływom zewnętrznym, takim jak rekrutacja i rotacja personelu. Ważne jest więc, by programy wzmacniające motywację były prowadzone długofalowo i trafiały do nowych pracowników poprzez projekty wdrożeniowe działów zasobów ludzkich, szkolenia czy kanały komunikacji wewnętrznej. Kapitał ludzki przedsiębiorstwa,

<sup>24</sup> Raport „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2009. Dobre Praktyki”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, edycja Raportu w 10. rocznicę powstania Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) – jest to jednocześnie 10. rocznica rozpoczęcia w Polsce przez FOB działań promujących ideę CSR, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/ogloszenie-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2009-dobre-praktyki,3014.html> (23.04.2010).



Rys. 8. Instrumenty spełniania potrzeb wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

dobrze zarządzany, staje się kapitałem społecznym, którego głównymi cechami są lojalność, identyfikacja z firmą, pasja do podejmowanych działań oraz zaangażowanie (także społeczne). To podstawowe filary motywacji, bezpośrednio wpływającej na produktywność pracowników, a co za tym idzie – generowane zyski.

Wprowadzając jako narzędzie zwiększania motywacji pracowników CSR i wolontariat, w efekcie procesu zarządzania zasobami ludzkimi kapitał społeczny przedsiębiorstwa generuje także wymierne korzyści społeczne. Inwestowanie w strategię biznesowe, pracowników i otoczenie społeczne firmy to istotna wartość odpowiedzialności społecznej biznesu opartej na przekonaniu, że przedsiębiorstwo nie może działać w oderwaniu od środowiska społecznego (rys. 8).

#### 4. Zakończenie

Spowolnienie gospodarcze, zmieniając rynek pracy, pobudza jednocześnie przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań motywowania pracowników. Kapitał ludzki bowiem, największy niematerialny zasób firmy, decyduje o sile jej konkurencyjności. Świadome budowanie organizacji opartej na nowoczesnych instrumentach motywowania, zachowanie równowagi pomiędzy rentownością firmy i interesem społecznym, mają wpływ na wyniki biznesowe firmy. Nie są więc tylko inwestycją pozorną, ale strategiczną, przynoszącą wymierne korzyści inwestorom. Także dynamika, z jaką w ostatnich latach CSR zdobywa coraz większe uznanie, oraz wzrost świadomości prospołecznej sprawiają, że warto sięgać po nowe instrumenty motywowania zespołów. Zaangażowanie pracowników w działania społecznie odpowiedzialne wzmacnia politykę rekrutacji, pomaga zdobywać i utrzymać talenty. Budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach prospołecznych i wolontariacie często angażuje także partnerów i klientów firmy, wykraczając poza aspekt motywowania jedynie kadry pracowniczej. Wolontariat pracowniczy, stabilnie umocowany na podstawach autentycznej strategii odpowiedzialności społecznej biznesu oraz uwzględniającej dobro społeczne kulturze organizacyjnej, może z powodzeniem spełniać rolę nowoczesnego instrumentu polityki motywacyjnej personelu firmy.

#### Literatura

- Alderfer C.P., *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*, „Psychological Review Article”, An Empirical Test of a New Theory of Human Need, 1969.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1994.
- Badanie świadomości CSR wśród pracowników Microsoft* (MillwardBrown SMG/KRC, przeprowadzone na zlecenie Pracodawcy RP), grudzień 2010.
- Becker G.S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, The University of Chicago Press, Chicago 1993.
- Bomba R., *Pokolenie X*, <http://radoslawbomba.umcs.lublin.pl/archives/102> (29.03.2009).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Hannagan T., *Management. Concepts and Practices*, Harlow 2002.
- Harris J., *Getting Employees to Fall in Love with Your Company*, New York 1996.

- Kaźmierczak T., Hernik K., *Spoleczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny, potencjał społeczny, lokalne governance*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
- Maslow A., *A theory of human motivation*, „Psychological Review” lipiec 1943.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, tłum. J. Radzicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mullins L.J., *Management and Organizational Behaviour*, London 2002.
- Solska J., *Raport: Pokolenie Y na rynku pracy*, <http://www.polityka.pl/rynek/gospodarka/270628,1,raportpokolenie-y-na-rynku-pracy.read> (13.10.2009).
- Stredwick J., *An Introduction to Human Resource Management*, Oxford 2000.
- Zmotywowany pracownik to dobrze prosperująca firma*, Motivation Direct z 11.02.2010, <http://www.motivationdirect.pl/news/art,4,zmotywowany-pracownik-to-dobrze-prosperujaca-firma.html>.

### Źródła internetowe

- <http://www.greatplacetowork.pl/publikacje-i-wydarzenia/565-najlepsze-miejsca-pracy-2011>.
- [http://www.wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/files/File/BADANIA\\_www.pdf](http://www.wolontariatpracowniczy.pl/var/resources/files/File/BADANIA_www.pdf).
- <http://www.motivationdirect.pl/news/art,4,zmotywowany-pracownik-to-dobrze-prosperujaca-firma.html>.
- [http://www.haygroup.com/www/Best\\_Companies/Index.aspx?ID=1582](http://www.haygroup.com/www/Best_Companies/Index.aspx?ID=1582).
- [http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11\\_03/10.mspix](http://www.microsoft.com/poland/centrumprasowe/prasa/11_03/10.mspix).

## EMPLOYEE VOLUNTEERING AS AN INNOVATIVE INSTRUMENT OF CORPORATE EMPLOYEE MOTIVATION POLICY ON THE EXAMPLE OF MICROSOFT LTD. COMPANY

**Summary:** The pace of growth of recognition of CSR in recent years and the increase of public awareness make it worthwhile to look for new team motivation instruments. Conscious development of organizations based on modern motivation instruments, keeping the balance between company profitability and the public interest do influence the bottom line. Thus they are not just some intangible investments, but strategic ones, bringing benefits to the shareholders. The economic slowdown, which alters the labour market, at the same time encourages companies to look for innovative employee motivation solutions. Building an organizational culture based on social values and volunteering often engages company's business partners and customers, extending beyond the aspect of motivating only the management staff. Employee volunteering, robustly anchored to foundations of true business responsibility strategy and taking into account the public benefit in the organizational culture may successfully be a modern instrument of policy of motivation of the company staff.

**Keywords:** employee volunteering, Corporate Social Responsibility, motivation.